

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

**ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA
DE MULTIPLICADORES DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA
BRASILEIRA DO SETOR ELÉTRICO**

YURI CASTRO DE OLIVEIRA

João Pessoa-PB

Maio 2018

YURI CASTRO DE OLIVEIRA

**ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE
MULTIPLICADORES DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA
DO SETOR ELÉTRICO**

Relatório final de projeto, apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/ UFPB.

Professor Orientador: Dr. Samir Adamoglu de Oliveira

João Pessoa-PB

Maio 2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O48e Oliveira, Yuri Castro de .

Estudo sobre o processo de implantação do programa de multiplicadores do conhecimento em uma empresa brasileira do setor elétrico / Yuri Castro de Oliveira. – João Pessoa, 2018.
30f.: il.

Orientador(a): Profº Dr. Samir Adamoglu de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão do Conhecimento. 2. Setor elétrico. 3. Aprendizagem organizacional. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

FOLHA DE APROVAÇÃO

YURI CASTRO DE OLIVEIRA

ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE MULTIPLICADORES DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR ELÉTRICO

Trabalho de conclusão de curso aprovado em: _____ de _____ de 2018

Banca examinadora

Prof Dr. Samir Adamoglu de Oliveira
Orientador

Examinador (a)

Examinador (a)

RESUMO

A importância da gestão do conhecimento tornou-se relevante para as organizações em função do expressivo aumento do fluxo de informação e sua necessidade de gerenciamento. Reter o conhecimento e utilizá-lo como fator competitivo de mercado tem se tornado tarefa difícil para as organizações, uma vez que essas informações necessitam ser codificadas e compartilhadas a fim de promover a conversão e criação do conhecimento. Diante deste contexto, o presente estudo objetiva contribuir para a literatura e prática da gestão do conhecimento através da avaliação dos impactos causados pela implantação do programa de multiplicadores do conhecimento em uma empresa brasileira do setor elétrico, identificando os desafios enfrentados durante esse processo. Três temas foram abordados a fim de validar a teoria com a prática mediante conceitos relacionados: conhecimento tácito e explícito; gestão do conhecimento; e, aprendizagem organizacional. A pesquisa, de natureza qualitativa, foi desenvolvida através de análises descritivas por meio de entrevistas semiestruturadas, análise documental e observações fundamentadas em experiências vivenciais prévias por parte do autor do estudo. Os resultados apontam para a importância da implantação do programa de multiplicadores do conhecimento na melhoria da gestão da informação na organização através da retenção do conhecimento e do seu compartilhamento. Destacam-se: mapeamentos de *gaps* na identificação do conhecimento crítico; capacitação de profissionais internos na disseminação do conhecimento; impactos positivos relacionados a interação do programa com outras interfaces; desafios voltados para engajamento e motivação do multiplicador; envolvimento da liderança na adesão ao programa; e, melhoria nos retornos financeiros e comportamentais por parte dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Setor elétrico; Aprendizagem organizacional.

ABSTRACT

The importance of knowledge management has become relevant to organizations due to the significant increase in the flow of information and its need for management. Retaining knowledge and using it as a competitive market factor has become a difficult task for organizations, since such information needs to be codified and shared in order to promote knowledge conversion and creation. In this context, the present study aims to contribute to the literature and practice of knowledge management through the evaluation of the impacts caused by the implementation of the knowledge multiplier program in a Brazilian company in the electric sector, identifying the challenges faced during this process. Three themes were approached in order to validate theory and practice over related concepts: tacit and explicit knowledge; knowledge management; and organizational learning. The research was developed through descriptive analyzes based on a qualitative approach through semi-structured interviews, documentary analysis and observations based on previous experiences of the researcher. The results indicate the importance of the implementation of the program in improving the information management in the organization through the retention of knowledge and its sharing. These include: mapping of gaps in the identification of critical knowledge; training of internal professionals in the dissemination of knowledge; positive impacts related to the interaction of the program with other interfaces; challenges for multiplier engagement and motivation; involvement of leadership in joining the program; and improving the financial and behavioral feedback from the employees.

Key-words: Knowledge management; Electrical sector; Organizational learning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Espiral do conhecimento.....	06
Figura 2 – Espiral da criação do conhecimento organizacional.....	07
Figura 3 – 70:20:10 - Estrutura.....	09
Figura 4 – Modelo <i>Supertraining</i>	14
Figura 5 – Processo de Implantação.....	15

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo 70:20:10.....	09
Quadro 2 – Características metodológicas.....	11
Quadro 3 – Etapas e procedimentos.....	16
Quadro 4 – Cursos ministrados pelos multiplicadores.....	19

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema da Pesquisa	10
1.2 Objetivo Geral.....	10
1.3 Objetivos Específicos	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	10
2.1 Conhecimento Tácito e Explícito	10
2.2 Modelo de criação e conversão do conhecimento	11
2.3 Aprendizagem Organizacional e Modelo 70:20:10	12
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
3.1 Métodos de Análise	16
4. RESULTADOS.....	17
4.1 A Empresa.....	17
4.2 Processo de Implantação do Programa	17
4.2.1 Estrutura de Implantação.....	18
4.2.2 Estruturação das Necessidades.....	18
4.2.3 Viabilidade Financeira e Mensuração dos Retornos do Projeto.....	18
4.2.4 Mapeamento dos Profissionais Elegíveis.....	18
4.3 Principais Desafios No Processo De Implantação Do Programa	21
4.4 Principais Impactos No Processo De Implantação Do Programa.....	23
5. CONCLUSÃO	25
REFERÊNCIAS	26
APÊNDICE 1– Roteiro de entrevista semiestrutura (Coordenador Corporativo).....	28
APÊNDICE 2 – Roteiro de entrevista semiestrutura (Gerente Corporativo).....	29
APÊNDICE 3 – Roteiro de entrevista semiestrutura (Analista Corporativo)	30

ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE MULTIPLICADORES DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR ELÉTRICO

Yuri Castro de Oliveira

1. INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no mundo contemporâneo sejam elas cultural, política, econômica ou social tem influenciado cada vez mais as organizações em seu processo de planejamento e gerenciamento. O aumento do fluxo de informação em virtude da globalização consolidou o conhecimento como um recurso econômico básico, passando a ser crucial no mundo corporativo (DRUCKER, 1993).

Seja por meios formais ou informais o conhecimento está presente em todas as partes de uma estrutura organizacional. Empresas que conseguem gerenciar o conhecimento têm conseguido ganhos significativos em relação à inovação através de ambientes criativos, otimização de recursos por meio de um adequado gerenciamento da informação (recurso econômico) e diferenciais competitivos, tendo forte ligação à estratégia de negócio (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Apesar de ter extrema relevância, a retenção e gerenciamento do conhecimento tem se tornado um complexo processo por se tratar de informações residentes em indivíduos e de difícil transferência. Além disso, suas características são do tipo tácito, na qual se encontra, na maioria das vezes, de forma prática relacionada à atividade desenvolvida e vivenciada pelos indivíduos por meio das experiências, sendo encontrada de forma única, de indivíduo para indivíduo. Tais conhecimentos necessitam ser formalizados, retidos pela organização, codificados e disseminados a novos indivíduos, surgindo assim, uma necessidade de multiplicar de forma explícita o conhecimento gerado (FILIPIM; ANTUNES, 2014).

Com a emergente necessidade, a gestão do conhecimento tem atraído à atenção de muitas organizações, principalmente as que possuem como características a prevalência de conhecimentos técnicos, específicos e regulamentados, uma vez que o bom gerenciamento do conhecimento se torna um fator competitivo de mercado e valor intelectual para a organização (GALHANO, 2009). Além disso, empresas regulamentadas por normas de segurança necessitam cada vez mais da gestão do conhecimento, visto que os procedimentos de segurança precisam ser regulamentados, codificados, otimizados e disseminados, objetivando garantir a segurança do colaborador.

Utilizando como meio de pesquisa uma empresa brasileira do setor elétrico, o artigo tem como objetivo estudar o processo de implantação do programa de multiplicadores do conhecimento, na qual é voltado para formação de multiplicadores (colaboradores) para a atuação na capacitação de mão de obra operacional, a fim de promover o compartilhamento de experiências, trocas de informações e conhecimento, além de desenvolvimento favorável ao aprendizado.

O estudo também avalia e descreve os impactos causados pelas práticas de gestão do conhecimento envolvidas na implantação do programa, além de identificar as problemáticas relacionadas a impactos financeiros, comportamentais e culturais. Com efeito, enunciam-se o Problema de Pesquisa, e os Objetivos (Geral e Específicos) que norteiam a pesquisa.

1.1 Problema da Pesquisa

Qual o impacto das práticas de gestão do conhecimento envolvidas na implantação do programa de multiplicadores do conhecimento em uma empresa brasileira do setor elétrico?

1.2 Objetivo Geral

Avaliar o impacto das práticas de gestão do conhecimento envolvidas na implantação do programa de multiplicadores do conhecimento em uma empresa brasileira do setor elétrico.

1.3 Objetivos Específicos

- Descrever as práticas adotadas pela organização na implantação do programa multiplicadores do conhecimento;
- Identificar os desafios enfrentados na implantação do programa multiplicadores do conhecimento;
- Avaliar os impactos financeiros, comportamentais e culturais causados na implantação do programa multiplicadores do conhecimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão do conhecimento vem se tornando cada vez mais importante para os processos de gestão das organizações. Diversas contribuições na literatura através de Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997) e Senge (1999), ajudaram a sistematizar o conceito de gestão do conhecimento, onde posteriormente, especialistas e pesquisadores ajudaram a contextualizar e incentivar as práticas de gestão do conhecimento nas organizações (GARCIA; COLTRE, 2017).

O conceito de gestão do conhecimento é muito amplo, onde basicamente é fundamentado no conhecimento tácito e explícito, na codificação do conhecimento, no compartilhamento do conhecimento gerado e na utilização como bem ativo da organização, trazendo assim, diferencial competitivo. Autores como Singh e Soltani (2010), definem a gestão do conhecimento como o processo pela qual as organizações geram valor a partir de sua base intelectual e ativos de conhecimento, já Uriarte Jr. (2008), explica que não há uma definição universal, porém, podendo ser compreendida através da transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, gerando ação de compartilhamento e ciclo retroativo.

2.1 Conhecimento Tácito e Explícito

Segundo Bessi et al. (2017, p. 315) “O conhecimento é comumente classificado em tácito ou explícito”. O conhecimento tácito é dificilmente codificado e compartilhado, já que fica armazenado com cada indivíduo, dificultando assim, a sua disseminação. Além disso, é um conhecimento particular pelo fato de ser construído com base em experiências e percepções que cada indivíduo tem, podendo variar de pessoa para pessoa. Já o conhecimento explícito é codificado e facilmente compartilhado, visto que sua estrutura permite uma boa transmissão de informação por meio de linguagens formais, documentos, registros, normas, procedimentos, entre outros (FILIPIM; ANTUNES, 2014).

De diferentes formas, o conhecimento pode ser encontrado tanto explícito ou tácito. Em sua grande maioria, conhecimentos relacionados a tecnologias, engenharias e áreas ligadas a ciências exatas possuem característica explícita, sendo de fácil codificação e compartilhamento, já áreas relacionadas ao comércio, marketing e atividades manufatureiras possuem

características de conhecimento tácito, sendo de difícil manipulação e codificação (BESSI et al., 2017). De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), para que o conhecimento seja criado nas organizações, é preciso que as relações entre o conhecimento tácito e explícito aconteçam de forma contínua e dinâmica, permitindo assim, uma organização propensa à inovação.

2.2 Modelo de criação e conversão do conhecimento

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a criação e conversão do conhecimento organizacional são feitas através da mudança do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, existindo assim, uma relação dinâmica e contínua. Essa relação existe com base em quatro modos de conversão do conhecimento, que são:

1. Socialização: Compartilhamento e geração de conhecimento tácito por meio de experiência direta de indivíduos;
2. Externalização: Articular o conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão;
3. Combinação: Sistematizar e aplicar o conhecimento explícito a informação;
4. Internalização: Aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

As interações existentes no processo de conversão do conhecimento são realizadas por meio de um processo em espiral, denominado espiral do conhecimento. Essas relações na criação do conhecimento iniciam-se com a fase de socialização e passa pelos outros três modos de conversão do conhecimento, formando assim, um espiral, conforme descrito na Figura 1.

Figura 1 – Espiral do conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69).

De forma contextualizada, Nonaka e Takeuchi (2008) explica que os modos de conversão do conhecimento são basicamente entendidos das seguintes formas:

1. Socialização: indivíduo para indivíduo;
2. Externalização: indivíduo para o grupo;
3. Combinação: grupo para organização;
4. Internalização: organização para indivíduo.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), a primeira etapa na geração do conhecimento, que é a socialização, tem fundamentações relacionadas à necessidade de um indivíduo adquirir conhecimento tácito através de outro indivíduo, não necessariamente por intermédio da linguagem ou verbalização, exemplo: um aprendiz de padeiro aprende a fazer o pão através das observações feitas e conseqüentemente a realização da prática. Na segunda etapa acontece a externalização, caracterizada pela articulação do conhecimento tácito para explícito, sendo expresso de forma estruturada e compartilhada por um determinado grupo. Na terceira etapa ocorre a combinação de conhecimentos que se relacionam de forma explícita para explícita, seja por meios de comunicação digital, cartas ou até mesmo telefonemas, visto que os meios são formais e de fácil registro, codificação e acessível ao compartilhamento de informação.

A quarta etapa é referente ao processo de internalização do conhecimento. Fase onde o indivíduo internaliza o conhecimento explicitado, gerando assim, um novo conhecimento tácito. Segundo Scatolin (2015, p.12) “Nesta fase ocorre o processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito e é intimamente relacionada ao aprender fazendo”. A conversão do conhecimento explicado por Nonaka e Takeuchi (2008), acontece frequentemente nas organizações. Por estar presente nos indivíduos o conhecimento do tipo tácito, as organizações necessitam cada vez mais mobilizar este tipo de conhecimento a ponto de explicitá-lo, iniciando no nível individual e subindo a níveis interorganizacionais, conforme a Figura 2.

Figura 2 – Espiral da criação do conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70).

2.3 Aprendizagem Organizacional e Modelo 70:20:10

Nas organizações, os modelos de aprendizagem são de extrema relevância no processo de condução da educação continuada proporcionadas ao colaborador. De acordo com Souza (2004), os modelos de aprendizagem organizacional são vistos como pressuposto de desenvolvimento e competitividade, uma vez que busca interação entre indivíduo e organização. Historicamente, o conceito de aprendizagem organizacional é associado aos modelos Industrial e Pós-industrial (informacional) (MOTTA, 2003). No modelo industrial, a aprendizagem baseava-se em mecanismos racionais denominados de “*onebestway*”, onde sua aprendizagem era restritivamente ligada as habilidades necessárias para desenvolvido das atividades, não

devendo preocupar-se em desenvolver outras habilidades. O modelo era baseado em organizações mecânicas, tendo forte ligação com o modo taylorista de produção.

No modelo pós-industrial (informacional) sua definição está relacionada ao conceito de autonomia de pensamento, baseada no modelo das organizações que aprendem (*learning organization*), desenvolvida por Senge (2013), onde a era do conhecimento conforme destacado por Drucker (1993), possibilitou aos indivíduos maior capacidade de interpretação de informações complexas, passando a ser fonte de criação de valor e possibilidade de formular pensamentos próprios e defendê-los, gerando assim, uma maior capacidade de processamento de informações pela organizações.

De acordo com Antonello e Godoy (2011), os modelos informacionais de aprendizagem podem ser encontrados das seguintes formas:

- a) Aprender sozinho: O indivíduo aprende sem a necessidade de interação com outras pessoas, necessitando buscar o conhecimento por conta própria;
- b) Aprender pela prática/fazendo: Através de experiências e realizações de atividades designadas, não institucionalizadas, caracterizado, na maioria das vezes, como conhecimento tácito;
- c) Aprender por meio de interações com outras pessoas: Relação entre pessoas no auxílio ao aprendizado, trazendo informações, conhecimentos, ideias e pontos de vista que colaborem na construção de novos conhecimentos;
- d) Aprender com especialista: Quando há oportunidade de troca de experiências com pessoas mais experientes e vivência na mesma área de atuação;
- e) Aprender observando: Aprender por meios de observações de comportamentos e posturas de outros profissionais;
- f) Aprender a partir de soluções de problemas: Situação/problema a ser resolvido necessitando de o indivíduo buscar informações, premissa e soluções para resolução do problema;
- g) Aprender com erros: Situações que possibilitem o aprendizado a partir da identificação e respostas aos erros encontrados;
- h) Aprendizagem autodirigida: Quando o indivíduo busca o aprendizado por vontade ou interesse próprio, iniciando busca por conhecimentos relevantes para o seu aprendizado;
- i) Aprendizado formal: Por meios de cursos, palestras, manuais e etc.

Para Antonello e Godoy (2011), os modelos mais relevantes para os indivíduos no processo de aprendizagem estão relacionados à forma de aprender para resolver problemas, execução de tarefas e superação de desafios.

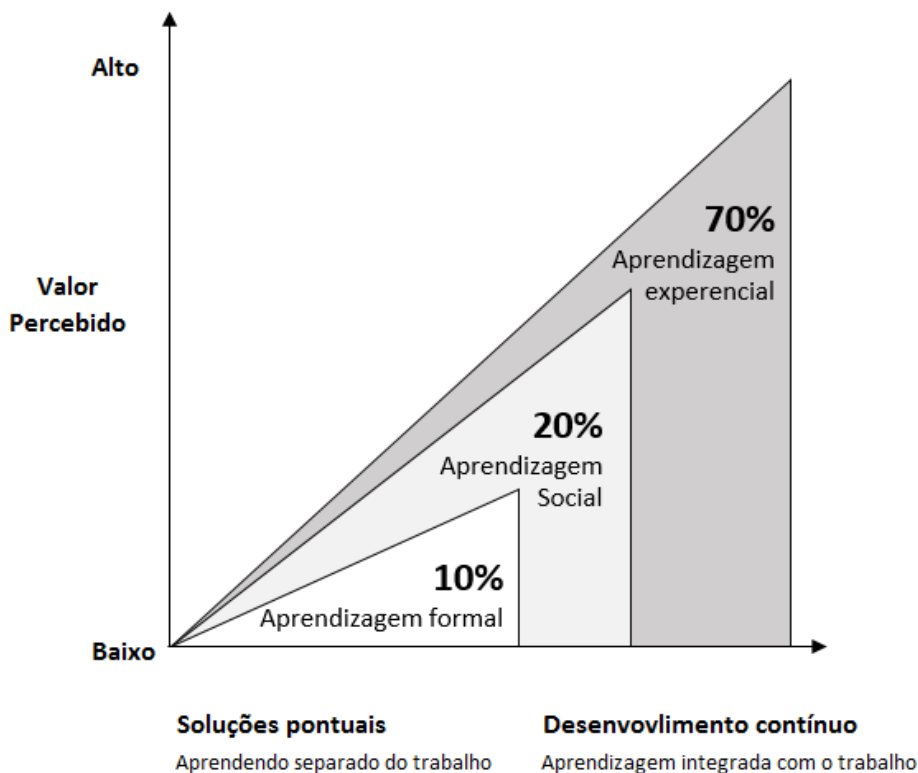
O modelo 70:20:10 é uma forma propensa ao indivíduo ampliar o foco na aprendizagem baseadas em experiências *on the job* e atividade desafiadoras. O modelo baseia-se no pressuposto de que grande parte das pessoas utiliza as habilidades e conhecimentos para executar determinada atividade com eficácia a partir de experiências de aprendizagem no trabalho, ao invés de conhecimentos adquiridos em salas de aulas ou aprendizagem baseado em cursos (SCOTT; FERGUSON, 2004).

Segundo Jennings (2013), o modelo (apresentado na Figura 3) descreve uma forma dinâmica de como aprendemos no trabalho, seguindo na seguinte composição:

- 70% do nosso aprendizado é procedente de atividades desafiadoras e experiências *on the job*;
- 20% do aprendizado é oriundo de interações sociais com outras pessoas, redes de contatos e *feedback* que recebemos;

- 10% do conhecimento que adquirimos é proveniente de treinamentos e cursos formais estruturados.

Figura 3 – Estrutura do Modelo 70:20:10



Fonte: Adaptado de Scott e Ferguson (2016).

A maneira como as pessoas aprendem nas organizações pode ser descrito facilmente pelo modelo 70:20:10, através de experiências, exposição e educação, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Modelo 70:20:10

Experiência - 70%	Exposição - 20%	Educação - 10%
Solução de problemas	Treinamento em grupo	Cursos e oficinas
Tarefas desafiadoras	Feedbacks	Módulos de e-learning
Reflexão deliberada	Aprendizagem em ação	Solução de problemas
Atribuições	Mentoring	Seminários
Recursos	Comunidades de prática	Salas virtuais

Fonte: Scott e Ferguson (2016)

O modelo 70:20:10 é amplamente utilizado em comunidades de prática. A possibilidade de compartilhamento de informação, sinergia entre pessoas e aprendizado baseado em experiências validam a importância da criação e conversão do conhecimento, bem como a utilização de programas voltados para gerenciamento e retenção da informação nas organizações, principalmente a do tipo tácito. Vale ressaltar que além de ganhos voltados na retenção da informação, a utilização de modelos de aprendizagem traz como benefícios para as organizações a redução de custos e tempo, com um maior aproveitamento de talentos, possibilitando meios fortuitos de competitividade de mercado.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A escolha da metodologia de pesquisa aplicada a um projeto pode implicar em algumas observações que poderão ser estudadas, fatores como: Objeto de estudo, o tipo de pesquisa científica adotado, disponibilidade do pesquisador, entre outros, poderão influenciar significativamente no procedimento metodológico. Para Marconi e Lakatos “O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimento válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 33).

Com o intuito de atingir os objetivos propostos, tendo fundamentações sustentadas por Marconi e Lakatos (2017) e Cooper e Schindler (2016), o estudo caracteriza-se como uma pesquisa do tipo descritiva, uma vez que seus objetivos proporcionam maior descrição de características de um determinado fenômeno, envolvendo entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas, estudos bibliográficos e análise de exemplos no auxílio à compreensão do fato estudado. Pesquisas do tipo descritivas possuem características de abordagem qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2017), a utilização dessa abordagem proporciona entender um fenômeno específico em maior profundidade, visto que possui relação direta com o tema abordado, abrangendo características relacionadas ao ambiente, fatores fenomenológicos, dados descritos e maior envolvimento do pesquisador como instrumento principal. Para realização da pesquisa qualitativa foram utilizados os seguintes procedimentos técnicos: pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas e observações baseadas em experiências, conforme propõem Cooper e Schindler (2016).

A pesquisa documental possui características semelhantes da pesquisa bibliográfica. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a diferença entre elas encontra-se na natureza das fontes. Pesquisas do tipo documental podem ser encontradas através de fontes de registros estatístico, institucionais escritos, documentos pessoais e comunicação de massa. As fontes podem ser de natureza primária ou secundária. Fontes primárias possuem como característica dados brutos ou trabalhos originais de pesquisa, onde não possui nenhuma interpretação ou posicionamento de opinião. Já dados de fontes secundárias caracteriza-se como interpretações de dados primários, tais como: Manuais, artigos, revistas, livros e outros (COOPER; SCHINDLER 2016).

Este estudo utilizou de forma prevalente fontes primárias através de documentos disponibilizados pela empresa, tais como:

- I. **Política Interna do programa de multiplicadores do conhecimento**, constituído por quatro (4) páginas, contendo informações relevantes sobre o contexto e objetivos, além de regimentos que norteiam o programa;
- II. **Manual do programa de multiplicadores do conhecimento**, arquivo contendo vinte e seis (26) páginas com conteúdo direcionado ao público-alvo (colaboradores elegíveis) trazendo informações referentes ao cenário da empresa, estruturação do programa, rotinas dos multiplicadores, informações sobre candidatura ao programa e etc.;
- III. **Business Case do projeto** contendo vinte e um (21) *slides*, relatando o diagnóstico encontrado, proposta de trabalho, forma de acompanhamento e estruturação;
- IV. **Planilhas de documentos** relatando a quantidade de participantes e quantidade de HHT (Hora-homens treinado) referente ao programa;
- V. **Dados extraídos da intranet** contendo informações sobre a organização e seu ramo de atuação.

Outras fontes primárias utilizadas foram entrevistas semiestruturadas realizadas com especialistas e gestores do programa. Tais entrevistas visaram analisar e compreender a implantação e funcionamento do programa e suas implicações. Além disso, foram submetidas à análise para uma melhor contextualização. Segundo Cooper e Schindler (2016), entrevistas deste modelo seguem o curso de pensamento do participante com investigação do entrevistador, abordando inicialmente algumas questões específicas.

Para a realização das entrevistas semiestruturadas foram abordadas pessoas-chaves no processo, como: Analista corporativo, responsável pela execução estratégica do programa, coordenador corporativo responsável pela gestão do programa e o gerente corporativo responsável pela gestão da equipe. As três (3) entrevistas foram realizadas na própria instituição com utilização de gravador de áudio a fim de garantir ao máximo os detalhes das informações. Para o roteiro das entrevistas, utilizou-se de perguntas específicas para cada entrevistado, visto que as funções desempenhadas pelos mesmos se diferenciam hierarquicamente, possuindo atribuições diferentes na estruturação do programa.

Para o analista corporativo utilizou-se de seis (6) perguntas focadas em informações relacionadas às atividades operacionais da gestão do programa, identificando os principais desafios e oportunidades, além de perguntas relacionadas à motivação dos participantes. Para o coordenador do programa utilizou-se de dez (10) perguntas focadas na estruturação do programa, principais dificuldades e oportunidades no processo de implantação e perguntas relacionadas à motivação dos participantes no engajamento e adesão ao programa. Já para o gerente corporativo foram abordadas sete (7) perguntas relacionadas à visão estratégica da empresa ao programa, engajamento da liderança e principais desafios e oportunidades.

As fontes secundárias utilizadas foram as revisões bibliográficas e observações baseadas em experiências de forma a validar os conceitos apresentados na pesquisa. De acordo com Cooper e Schindler (2016), esse tipo de método é fundamentado em experiências e é utilizado pelos pesquisadores para descrever, explicar e fazer previsões apoiado em informações obtidas pelo ato de observação. A organização e distribuição dessas informações na pesquisa se deram com base na correlação existente entre os procedimentos técnicos, visto que ambos os dados possuem relação de complementaridade no apoio à validação dos objetivos propostos.

Desta maneira, de acordo com o exposto anteriormente, observamos no quadro 2 abaixo as opções metodológicas utilizadas na pesquisa, na qual se refere à natureza, abordagem e técnicas utilizadas no trabalho.

Quadro 2 – Características metodológicas

Natureza	Abordagem	Técnicas
Descritiva	Qualitativa	<ul style="list-style-type: none"> Análise Documental; Entrevistas Semiestruturadas; Observações baseadas em experiências.

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

3.1 Métodos de Análise

Em relação à pesquisa elaborada, utilizou-se como métodos de análises, técnicas relacionadas à análise de comunicação na obtenção de procedimentos estruturados, objetivando descrever os conteúdos das entrevistas e documentos, sejam quantitativos ou não, a fim de proporcionar maior indução dos conhecimentos relacionados à condição de produção dessas mensagens. De acordo com Bardin (2009), tais técnicas proporcionam uma análise explícita na obtenção de indicadores que permitam fazer inferências.

Para a primeira etapa, buscou-se analisar os dados das entrevistas realizadas com base nos roteiros. Foram indicadas modalidades de análise qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2017), modalidades qualitativas proporcionam maior capacidade de descrição de características, identificando ausências ou presenças de uma ou mais variáveis. Além disso, a análise de leitura proporcionou codificar e transcrever trechos de forma seletiva, facilitando na melhor análise das informações importantes.

Na segunda etapa foram feitas as análises de dados documentais objetivando validar as informações levantadas nas entrevistas e identificar novos dados relevantes para a pesquisa. Os dados passaram por filtros e categorização a fim de contextualiza-los em informações importantes. De acordo com Bravo (1991), uma vez definido o contexto e documentos, segue-se o processo de eleição e categorização.

4. RESULTADOS

Esta seção tem por finalidade apresentar e analisar os dados obtidos através das pesquisas de campo realizadas em empresa brasileira do setor elétrico sobre o processo de implantação do programa de multiplicadores do conhecimento. Para obtenção de um melhor entendimento dos resultados, no primeiro momento serão apresentadas informações relevantes sobre a empresa e sua área de atuação.

4.1 A Empresa

A organização estudada possui abrangência nacional, com mais de 112 anos de atuação. Atualmente controla 13 distribuidoras de energia, linhas de transmissões, geração e comercialização, além de serviços relacionados a operações em *call center* e soluções integradas para o setor elétrico. Presente em mais de 788 municípios, a empresa possui mais de 12 mil empregados e atende mais de 6,5 milhões de unidades consumidoras, totalizando mais de 16 milhões de pessoas atendidas.

Sendo um ramo altamente especializado e que tem como característica atuações diversificadas de mercado (*Business unit*), a empresa possui grandes desafios relacionados a gestão e retenção do conhecimento. Atividades ligadas ao *core business* representa bastante relevância diante do impacto financeiro e operacional, necessitando de longo tempo de aprendizado e elevados investimentos em capacitação. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), o gerenciamento e retenção do conhecimento podem contribuir significativamente na estratégia de negócio e nos fatores relacionados a competitividade da organização.

Na eminente necessidade de gerir o conhecimento e sistematizá-lo em toda a organização, além da falta de formação tradicional que supra a demanda de mercado, surgiu a necessidade de criação do programa de multiplicadores do conhecimento que tem como finalidade capacitar multiplicadores (colaboradores) de mão de obra operacional a fim de promover o aprendizado e a disseminação do conhecimento através do compartilhamento de informação e experiências na promoção de um ambiente de troca e difusão favorável ao aprendizado, gerando um ciclo retroativo de conhecimento tácito para explícito.

4.2 Processo de Implantação do Programa

Atendendo aos objetivos específicos de identificar as práticas adotadas pela organização no processo de implantação do programa multiplicadores do conhecimento, buscou-se com base nas entrevistas, pesquisas documentais e observações por meio de experiências, descrever itens relativo aos procedimentos de implantação e suas implicações. Para tanto, foram divididos em subitens de forma a facilitar o entendimento do processo de implantação.

4.2.1 Estrutura de Implantação

Verificou-se que a estrutura de implantação consiste em várias etapas importantes. Segundo entrevista realizada com o coordenador corporativo do programa, existem etapas que são necessárias a fim de atender as necessidades e objetivos propostos.

4.2.2 Estruturação das Necessidades

Esta etapa destina-se a estruturação das necessidades, onde são identificados os *gaps* de conhecimentos críticos e seus respectivos especialistas. Na sequência são realizados os mapeamentos das redes de fluxos desses conhecimentos a fim de identificar sua importância e interação com o ambiente. Segundo Jorge e Valentim (2016) o mapeamento das redes de conhecimento torna-se importante para as organizações uma vez que facilita no melhor aproveitamento da informação através de mapeamento e monitoramento dos fluxos informacionais e as fontes do ambiente onde se encontram.

Percebe-se que nesta etapa acontece a identificação dos conhecimentos do tipo tácito, onde na maioria das vezes são apontados como os mais críticos para a organização. De acordo com Bessi et al. (2017), o conhecimento tácito é caracterizado como de difícil disseminação e codificação, necessitando assim, ser explicitado.

4.2.3 Viabilidade Financeira e Mensuração dos Retornos do Projeto

Nesta fase verifica-se a viabilidade financeira e seus respectivos retornos. São verificadas consultorias elegíveis para realização do programa no processo didático com base nas necessidades de formação de multiplicadores por dispersão geográfica (conforme mapeado na primeira etapa). A viabilidade é realizada através de *business case*, nas quais são analisadas a viabilidade do projeto e seu retorno financeiro através investimentos per capita por multiplicador treinado *versus* gastos com treinamentos externos. Segundo gerente corporativo, além do retorno financeiro, ganhos intrínsecos são fatores de extrema importância para a validação do projeto, visto que o multiplicador estará apto a disseminar o conhecimento uma vez capacitado, trazendo conteúdos alinhados as práticas organizacionais e consequentemente diminuição de gastos com treinamento a longo prazo.

4.2.4 Mapeamento dos Profissionais Elegíveis

A etapa consiste na escolha dos profissionais elegíveis a participação do programa. Segundo analista corporativo, além da seleção dos candidatos mapeados na primeira etapa, existe indicações por parte dos gestores e pelos RHs locais, baseadas em avaliações de desempenhos, tempo de experiência e função desenvolvida. De acordo com o manual do multiplicador, para que o colaborador seja elegível necessita-se apresentar qualificações básicas, como:

- Domínio e reconhecimento de determinado conteúdo, competência e/ou processo relevante para a empresa;
- Boa habilidade de comunicação;
- Habilidade e disposição para compartilhar seus conhecimentos através de diferentes canais de aprendizado;
- Ensino médio completo.

Além disso, de acordo com a analista do programa são realizadas avaliações psicológicas a fim de garantir o perfil adequado.

4.2.5 Capacitação dos Multiplicadores

Esta etapa refere-se à capacitação dos multiplicadores. É nesta fase onde são realizados os treinamentos com o objetivo de desenvolver os colaboradores a uma capacitação adequada para auxílio no desempenho de suas atividades. De acordo com a política interna do programa, a etapa é dividida em duas partes, onde a primeira destina-se a capacitação na metodologia proposta pelo programa e a segunda é focada na capacitação técnica, através de certificação na área de conhecimento indicada.

Verificou-se também que o programa é fundamentado metodologicamente em quatro princípios que tem como premissas:

- Formação de equipes: Desenvolver e preparar equipes para atuação como facilitadores do conhecimento;
- Técnicas de aprendizagem: Fomentar o domínio de técnicas de aprendizagem de adultos com foco na melhoria do desempenho dos colaboradores;
- Desenvolvimento de Habilidades: Desenvolver habilidades de multiplicação de conhecimento de forma a proporcionar treinamentos dinâmicos e interessantes aos participantes com fácil implementação no dia a dia;
- Qualificação no desenvolvimento de conteúdo: Capacitar o colaborador para o desenvolvimento de conteúdos aplicáveis a metodologia e de fácil entendimento aos participantes.

Além disso, é utilizado o método *super training*, desenvolvido pela consultoria contratada a fim de proporcionar maior aceleração de aprendizagem por meio de ferramentas que envolvam os participantes no processo de desenvolvimento através de experiência, compartilhamento e inovação, conforme descrito na Figura 4.

Figura 4 – Modelo *Supertraining*



Fonte: Academia de Estratégia (2018)

Pode-se verificar que tal metodologia possui fundamentações em modelo do tipo 70:20:10. De acordo com Scott e Ferguson (2016), modelos de aprendizagem baseados em troca de experiência, exposição no compartilhamento de informação e na educação com base em práticas são mais eficazes do que modelos convencionais de aprendizagem.

4.2.6 Feedbacks Pós Treinamento

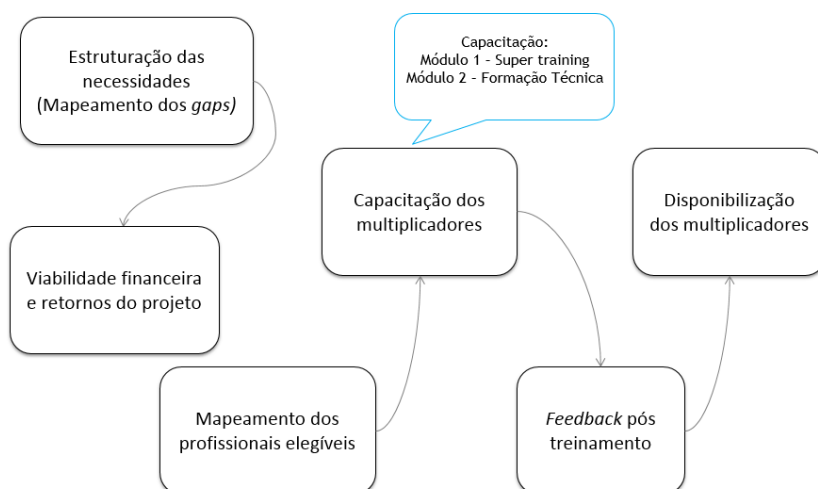
A etapa referencia-se a feedbacks pós treinamento. Nesta fase são avaliados os multiplicadores treinados por meios de provas realizadas e avaliações de reação, a fim de mensurar a efetividade da capacitação e seu desempenho. Nesta fase os colaboradores recebem um retorno sobre seu desempenho e pontos de melhoria.

4.2.7 Disponibilização do Colaborador

A última etapa refere-se à disponibilização do colaborador para atuação como multiplicadores do conhecimento. Segundo a analista, os multiplicadores poderão atuar em diferentes frentes, através de cursos presenciais, conteudistas ou tutores de cursos EAD. Além disso, por se tratar de modelos educacionais voltados para aprendizagem organizacional (Modelo 70:20:10) os multiplicadores poderão atuar através da disseminação da informação por meios de comunidades de prática e modelos de ensino baseado em contos de histórias no auxílio ao aprendizado (*Storytelling*).

Segundo o gerente corporativo, além dos ensejos elencados acima, os multiplicadores têm a oportunidade de disseminar o conhecimento no dia-a-dia, por meio da plataforma disponibilizada na intranet (*wiki*) onde proporciona ao multiplicador a oportunidade de compartilhar informações e retirar duvidas com outros profissionais, gerando um fluxo de criação e conversão do conhecimento destacado por Nonaka e Takeuchi (2008). Com base nas entrevistas e análises documentais, percebeu-se que a estruturação do programa consiste no desdobramento de várias etapas conforme figura 5, onde cada fase torna-se importante no processo de implantação do programa de multiplicadores do conhecimento.

Figura 5 – Processo de Implantação



Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Desta maneira, o estudo aponta que o processo de estruturação do programa de multiplicadores do conhecimento passa por etapas cronológicas em sua implantação, onde cada etapa destina-se a procedimentos diferentes objetivando contribuir na formação do programa. No Quadro 3, verifica-se a relação entre etapas e procedimentos.

Quadro 3 – Etapas e procedimentos

Etapas	Procedimentos
Estruturação das Necessidades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de <i>gaps</i>; • Mapeamento de redes de fluxos de conhecimento;
Viabilidade Financeira e mensuração do retorno do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Verificação da viabilidade financeira (Realização de business case); • Verificação de consultorias elegíveis na formação; • Mensuração dos retornos financeiros e intrínsecos;
Mapeamento dos profissionais elegíveis	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha dos profissionais elegíveis; • Realização de avaliações psicológicas;
Capacitação dos multiplicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação na metodologia proposta; • Capacitação técnica na área de conhecimento;
Feedbacks pós treinamento	<ul style="list-style-type: none"> • Realização de feedback na mensuração da qualidade do treinamento e capacitação dos multiplicadores;
Disponibilidade do Multiplicador	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilização do colaborador para atuação como multiplicador.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Os resultados da descrição da estruturação do programa mostraram também que a gestão do conhecimento atrelado as etapas do processo contribui significativamente na efetividade das ações, uma vez que a realização do mapeamento dos *gaps* de conhecimento valida a necessidade de estruturação do programa e a mensuração da viabilidade financeira ratifica a importância dos retornos intrínsecos ligados a ganhos em treinamento alinhados as práticas organizacionais e consequentemente diminuição de gastos com treinamento a longo prazo. Além disso, a disponibilização de multiplicadores influenciará diretamente na aplicabilidade do modelo de criação e conversão do conhecimento descrito por Nonaka e Takeuchi (2008).

4.3 Principais Desafios No Processo De Implantação Do Programa

Com base nas entrevistas realizadas, foram levantados os principais desafios enfrentados pela gestão do programa no processo de implantação. De acordo com as entrevistas, percebeu-se que os maiores desafios estão diretamente ligados ao engajamento dos multiplicadores, adesão da alta liderança no incentivo a participação, o controle das rotinas de acompanhamento e desenvolvimento, além de fatores relacionados a motivação do colaborador.

Sobre o engajamento dos multiplicadores, o gerente corporativo afirmou que um dos desafios está em manter vivo o empenho dos multiplicadores na gestão do conhecimento. Segundo ele, se faz necessário ter um processo de acompanhamento bem estruturado a fim de garantir que o conhecimento aprendido não fique “engavetado” e sim, disseminado na organização por meio de práticas. De acordo ele, o contato constante com os multiplicadores objetivando medir e mensurar suas contribuições poderão colaborar na melhoria dos treinamentos ministrados, na qualidade dos conteúdos e consequentemente no melhor acompanhamento.

Outro desafio enfrentado está no envolvimento da liderança no auxílio ao engajamento do multiplicador. Para o gerente, um dos papéis importante do RH é fazer com que a liderança não se distancie do multiplicador, mantendo constantemente engajados no processo e fomentando a utilização de ferramentas online, como *WhatsApp*, e-mails, plataforma *wiki* e até mesmo ligações telefônicas a fim de garantir a participação da liderança no dia-a-dia do multiplicador. Apesar disto, o gerente relata as relevantes contribuições dos gestores nas indicações de profissionais, visto que os mesmos possuem contato direto com os colaboradores e *expertise* suficiente para avaliar os melhores profissionais ao programa.

No controle das rotinas de acompanhamento e desenvolvimento, a analista destaca a importância em manter o programa bem estruturado. Segundo ela, o desafio está em identificar os conhecimentos chaves nas rotinas de acompanhamento e desenvolver multiplicadores a fim de sanar os pontos críticos. De acordo com a analista, é de extrema importância manter a gestão do conhecimento nos pontos críticos, visto que as ausências de profissionais especialistas em áreas críticas podem ocasionar *gaps* de informação. Para isso, são mapeados através de quadro de sucessão e na sequência é feito ações de acompanhamento e desenvolvimento objetivando multiplicar o conhecimento.

Já a motivação dos multiplicadores na participação do programa torna-se um dos grandes desafios, visto que de acordo Dias e Stocco (2011), os fatores que indicam a motivação e satisfação dos colaboradores estão diretamente ligados ao trabalho. Segundo as entrevistas, verificou-se que os motivos relacionados a reconhecimento, ganhos financeiros e exposição como profissional diante da empresa tem forte ligação na influência dos aspectos motivacionais na participação do programa.

De acordo com informações levantadas nas entrevistas e regimentos internos do programa, constatou-se que não existe uma política de remuneração diferenciada para os participantes do programa. Segundo o gerente corporativo, o desenvolvimento e desafios de quem participa como multiplicador não implica na necessidade de aumento salarial. Para ele, o ganho está mais no qualitativo, visto que esses tipos de profissionais estarão mais atualizados e terão uma maior exposição nas áreas de atuação, gerando reconhecimento por parte da equipe. Além disso, a oportunidade de desenvolvimento em competências de liderança, influência no poder de argumentação e conhecimento de sala de aula tornam-se fatores motivadores ao colaborador.

O gerente destaca que o reconhecimento da alta liderança influencia positivamente aos multiplicadores na participação do programa. Segundo ele, o CEO da empresa quando visita as unidades faz questão de conversar com os colaboradores que são multiplicadores, colocando-os no “holofote” e reconhecendo com um PIN (*bottom* de reconhecimento usado no crachá) nas quais são usados com orgulho pelos colaboradores que ganham. Além disso, são realizadas ações intencionais, como: Divulgações em jornais internos, publicações na intranet e reconhecimentos externos, proporcionando exposição e reconhecimento ao multiplicador.

De acordo com as entrevistas realizadas, percebe-se que os principais desafios perpassam entre fatores relacionados aos multiplicadores no que se refere a motivação, engajamento e exposição como profissional, além de fatores relacionados ao envolvimento da liderança. Para a maioria dos entrevistados unanimemente uma das tarefas mais difíceis está

em manter o multiplicador engajado, uma vez que seu envolvimento está diretamente ligado à sua motivação e consequentemente aos benefícios propostos pelo programa. De acordo com Merlo et al. (2003), manter a importância do reconhecimento no trabalho torna-se um componente essencial para o engajamento. Para Hajoj et al. (2015) empresas que possuem ambientes criativos com propostas inovadoras geram maiores sintonias entre organização e empregado, resultando em um melhor índice de satisfação e consequentemente colaborando para o engajamento. As entrevistas também apontaram que fatores relacionados ao envolvimento da liderança influenciam significativamente para o engajamento e motivação dos multiplicadores. Apesar de ser um dos desafios envolver a liderança, percebe-se que o seu papel é de extrema relevância na condução do programa, através de apoio e indicações.

4.4 Principais Impactos No Processo De Implantação Do Programa

Nas entrevistas realizadas objetivou-se também verificar os principais impactos causados na implantação do programa além do processo de estruturação. De acordo com os entrevistados, o programa de multiplicadores do conhecimento trouxe ganhos significativos no orçamento financeiro (*Budget*), e tem influenciado outras interfaces de programas, tais como: Avaliação de desempenho, avaliação *nine box*, programas de sucessão e outros projetos voltados para inovação, como o “e-nova” e o “Geração de Valor”.

De acordo com o gerente corporativo, os retornos financeiros giram em torno de meio milhão de reais, uma representatividade média de 16% no orçamento anual destinado a treinamento. Segundo ele, tais retornos proporcionaram maiores investimentos em treinamentos, melhorias em *web* salas e investimento no próprio programa. Vale ressaltar que a longo prazo, além de maiores retornos financeiros, o alinhamento de treinamentos com as didáticas voltadas para a realidade da instituição trará ganhos significativos, uma vez que sua objetividade de eficácia aumentará com a familiaridade das práticas organizacionais vivenciadas pelo colaborador.

Outro fator que trouxe impactos consideráveis para a instituição foi a relação do programa de multiplicadores do conhecimento com outras interfaces. De acordo com as entrevistas, percebeu-se que existe uma correlação de resultados positivos com as avaliações de desempenhos, sejam elas convencionais ou avaliações *nine box*, destinadas a profissionais de nível superior. Segundo o gerente corporativo do programa, percebe-se que naturalmente os profissionais participantes do programa são bem avaliados nos ciclos de avaliação anual. Segundo ele, essa relação se dá pela identificação de competências diferenciadas, onde no momento da avaliação por parte da gestão são sinalizadas como critério positivo, tendo assim, notas diferenciadas de outros profissionais.

Além disso, profissionais participantes do programa de multiplicadores do conhecimento tendem a ser mapeados no programa de sucessão. De acordo com o gerente corporativo na qual também é responsável pela sucessão da organização, tais profissionais que tem essa contribuição diferenciada tendem a possuir perfis mapeados a sucessão. Segundo ele, isso se dá pelo fato dos profissionais serem bem preparados para uma futura sucessão.

Foram identificados também outras interações com projetos desenvolvidos pela organização. No programa e-nova que é uma plataforma voltada para estimulação da inovação por parte dos colaboradores, verificou-se que o programa de multiplicadores do conhecimento tem contribuído de forma indireta para a inovação. Segundo o gerente, os colaboradores que possuem conhecimentos diferenciados e que naturalmente fazem parte do programa de multiplicadores tendem a se engajar com inovação, trazendo soluções de problemas e melhorias de processo. Outro projeto que possui relação indireta com o programa de multiplicadores é o Geração de Valor, projeto desenvolvido para solucionar problemas na organização, nas quais

profissionais selecionados para participação tendem a ter um perfil diferenciado, conforme os perfis mapeados dos participantes do programa de multiplicadores do conhecimento.

Percebe-se que a implantação do programa de multiplicadores do conhecimento trouxe impactos consideráveis para a organização. De acordo com os dados levantados, os ganhos financeiros têm influenciado significativamente a gestão orçamentária de recursos destinados a treinamento, trazendo economia de 16%. Além disso, notou-se a existência de correlação do programa de multiplicadores do conhecimento com outras interfaces, impactando positivamente nos ciclos de avaliação de desempenho e no mapeamento de sucessão.

Desde a implantação do programa, os resultados mostram que foram mais de 120 colaboradores formados como multiplicadores do conhecimento com mais 2672 participação. De acordo com a analista, tais participações resultaram em treinamentos ministrados pelos multiplicadores em mais 38.702 horas-homem treinando (HHT) em diferentes tipos de capacitação, como: treinamentos voltados para desenvolvimento de competências e treinamentos obrigatórios, conforme o Quadro 4, representando uma economia de 16% no orçamento anual em treinamentos.

Quadro 4 – Cursos ministrados pelos multiplicadores

Capacitação	
Desenvolvimento de Competências	
Aperfeiçoamento Atendimento	4971
Integração	846
Aperfeiçoamento	742
Instrução	81
Treinamento Sistemas	672
Obrigatório (Treinamento Regulamentados)	
CIPA	56
Direção Defensiva	12
Guincho Elétrico	88
NR 10	2592
NR 11	1376
NR 12	2752
NR 35	3336
PRE e PRO	197
Reciclagem NR 10	2012
Reciclagem NR 35	1052
Utilização de Veículos 4X4	164
Reciclagem Eletricista	3621
Formação de Eletricista	11108
PROC e Fiscalização	24
Formação de Eletricista de LV de distribuição	3000
Total	38702

Fonte: Elaborada pelo autor (2018)

Percebe-se na tabela que a atuação dos multiplicadores é diversificada em conhecimentos voltados para desenvolvimento de competências e áreas regulatórias que necessitam de capacitação em cursos obrigatórios. Outro fator importante que merece destaque

é a correlação existente entre os cursos ministrados e os mapeados como *gaps* de conhecimento na primeira etapa do processo de implantação.

5. CONCLUSÃO

O estudo buscou contribuir através de pesquisas mais amplas sobre o processo de implantação do programa de multiplicadores do conhecimento. Sua descrição e avaliação dos impactos causados bem como suas implicações e principais desafios colaboraram para um melhor entendimento sobre gestão do conhecimento e suas aplicabilidades. De acordo com Martins (2002), implantações de práticas de gestão do conhecimento podem colaborar significativamente com a inovação estratégica e gerar vantagens competitivas sustentáveis.

A relevância do tema que despertou a necessidade de investigação em uma empresa brasileira do setor elétrico possibilitou mensurar resultados tangíveis, trazendo colaborações para gestão do conhecimento no setor. Além disso, constatou-se que a importância do conhecimento em áreas técnicas, uma vez que mapeados os *gaps* e identificados os pontos críticos poderão ser traçadas ações para retenção do conhecimento, conforme realizado no programa de multiplicadores do conhecimento. Segundo Bessiet al. (2017), o processo de mapeamento dos *gaps* possibilitará que as organizações identifiquem o conhecimento do tipo tácito a fim de converter em explícito, gerando o modelo de conversão e criação do conhecimento conforme destacado por Nonaka e Takeuchi (2008).

Destaca-se ainda a importância do gerenciamento da informação, visto que além da retenção do conhecimento e disseminação, os resultados comprovaram que a implantação da gestão do conhecimento por meio do programa de multiplicadores do conhecimento poderá impactar significativamente a organizações, através de retornos financeiros, melhor capacitação alinhada as práticas organizacionais, maior possibilidade de geração de informação, envolvimento da liderança na retenção e compartilhamento da informação e reconhecimentos dos profissionais detentores do conhecimento, melhorando o clima organizacional e contribuindo no desenvolvimento do colaborador. Segundo (GALHANO, 2009). Gerir o conhecimento trará ganhos significativos para as organizações, principalmente ganhos voltados para competitividade de mercado por meio da retenção do conhecimento.

Apesar das contribuições, é possível afirmar que novos estudos sobre essa temática se fazem necessários e importantes na contribuição de um melhor entendimento sobre gestão do conhecimento no setor elétrico. Possibilidades de novas pesquisas em áreas relacionadas a comunidades de prática em setores elétricos e gestão de inovação como fatores de geração do conhecimento tornam-se importantes e necessários para contribuição ao tema abordado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. A. J. **Investigação apreciativa integrada às práticas de gestão do conhecimento em P&D no setor elétrico brasileiro: o caso da Companhia Hidroelétrica do São Francisco**. Recife, 2013.
- ATONELLO, C. S; GODOY, A. S. (Org.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Artmed editora. São Paulo, 2011.
- BESSI, V. G; PENADO, K. S; BEZ, M. R; SCHREIBER, D. **Práticas de gestão do conhecimento em empresas do Vale do Rio dos Sinos/RS**. Bahia: Salvador, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BRAVO, R. S. **Técnicas de investigação social: teoria e exercícios**. 7 ed. Madrid: Paraninfo, 1991.
- COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. AMGH editora Ltda, 7. edição, 2016.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 8. ed., Trad. de Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DIAS, V.; STOCCO, J. P. **Motivação no ambiente de trabalho: um estudo em uma Instituição de ensino superior**. Passo Fundo – RS, 2011.
- DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- FERREIRA; M. A. T; ZIVIANE, F. **Barreira e obstáculos a inovação no setor elétrico brasileiro: desafios e oportunidades**. Minas Gerais, Brasil. 2012.
- FILIPIM, E. S.; ANTUNES, A. **Conhecimento tácito em organizações: estudo de caso no setor metalúrgico**. Paraíba: João Pessoa, 2014.
- GALHANO, P. P. P. **Competências críticas e gestão do conhecimento em empresas concessionárias de distribuição de energia elétrica após o advento do marco regulatório**. São Paulo, 2009.
- GARCIA; Coltre. **A gestão do conhecimento como fator determinante na retenção dos colaboradores na empresa: um estudo de caso em uma organização do ramo moveleiro**. Espírito Santo: Vitória, 2017.
- HAJOJ, I. **Felicidade, engajamento e motivação: fatores que aumentam a produtividade**. Rio de Janeiro – RJ. Agosto de 2015
- JENNINGS, C. **‘70:20:10 Framework Explained’ The 70:20:10 Forum**. 2013.
- JORGE, F. B.; VALENTIM, M. L. P. **A importância do mapeamento das redes de conhecimento para a gestão da informação e do conhecimento em ambientes esportivos: um estudo de caso no Marília Atlético Clube Carlos**. v. 21, n. 1, p. 152-172, jan./mar. 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, M. **Motivação no ambiente de trabalho**: um estudo em uma instituição de ensino superior. Rio de Janeiro – RJ, 2002.

MERLO, A. R. C; VAZ, M. A; SPODE, C. B; KARKOW, A. R. M; VIEIRA, P. R. B. O trabalho entre prazer, sofrimento e adoecimento: a realidade dos portadores de lesões por esforços repetitivos. **Psicologia & Sociedade**, Rio Gande do Sul. jan./jun. 2003

MOTTA, F. C. P. **Aprendizagem e psicodinâmica organizacional**. EAESP/FGU/NPP-Núcleo de pesquisas e publicações. Relatório de pesquisa Nº 9/2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SCATOLIN. **A gestão do conhecimento nas organizações**: o legado de Nonaka e Takeuchi. Paraíba: João Pessoa, 2015.

SCOTT, S; FERGUSON, O. **New perspectives on 70:20:10**: good practice paper. 2. ed., outubro, 2016.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1999.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: A arte e prática da organização que aprende. 29ª ed. – Rio de Janeiro: BestSeller, 2013.

SINGH, A. A; SOLTANI, B. E. **Knowledge management practices in Indian information technology companies**. Dubai, February, 2010.

URIARTE Jr.; FILEMON. **Introduction to knowledge management**. Jakarta: ASEAN Foundation, 2008.

ZIVIANI, F. **A dinâmica de conhecimento e inovação no setor elétrico brasileiro**: proposta de um conjunto de indicadores gerenciais. 2012.

APÊNDICE 1

ROTEIROS UTILIZADOS PARA ENTREVISTA

Roteiro de entrevista semiestruturada (Coordenador responsável pelo programa)

DADOS PESSOAIS (Idade, tempo de experiência profissional, tempo na função atual, formação acadêmica).

1. Como você avalia a importância da gestão do conhecimento nas organizações?
2. Em sua opinião, quais são os principais riscos que uma empresa corre ao ignorar a gestão do conhecimento?
3. Por que implantar um programa de multiplicador interno voltado para gestão do conhecimento em empresa do setor elétrico?
4. Como foi implantar o programa de multiplicador interno na organização? Existe um passo-a-passo? Por onde começar?
5. Qual é o papel do RH no processo?
6. Quais são os principais ganhos para a organização além da retenção do conhecimento?
7. Em sua opinião, quais são as principais dificuldades encontradas na implantação de um programa de gestão do conhecimento?
8. Que tipo de estratégias são feitas para atração e engajamento dos participantes ao programa?
9. Quais são os meios de compensações dados aos colaboradores que participam do programa?
10. Faça uma breve avaliação de como tem sido o programa desde a sua implantação.

APÊNDICE 2

ROTEIROS UTILIZADOS PARA ENTREVISTA

Roteiro de entrevista semiestruturada (Gerente Corporativo)

DADOS PESSOAIS (Idade, tempo de experiência profissional, tempo na função atual, formação acadêmica).

1. Qual o papel da liderança na gestão do conhecimento?
2. Em sua opinião, como é visto o programa de multiplicador interno na gestão do conhecimento pela alta gestão? Existem patrocínios e engajamento por parte dos executivos?
3. Que interface o programa de multiplicador interno tem com a estratégia da empresa? (Programa e-nova, Avaliação de Desempenho, Geração de Valor)
4. Quais são os ganhos pessoais que o colaborador tem ao participar do programa?
5. Como gestor do programa, quais são os principais desafios enfrentados desde a implantação?
6. Como você consegue mensurar os principais ganhos com a implantação do programa?
7. Faça uma breve avaliação de como tem sido o programa desde a sua implantação.

APÊNDICE 3

ROTEIROS UTILIZADOS PARA ENTREVISTA

Roteiro de entrevista semiestruturada (Analista responsável pelo programa)

DADOS PESSOAIS (Idade, tempo de experiência profissional, tempo na função atual, formação acadêmica).

1. Como funciona o mapeamento dos profissionais selecionados para participar do programa? Existem critérios?
2. Em sua opinião, quais são as principais dificuldades enfrentadas no engajamento do colaborador na participação do programa?
3. Qual é o papel do RH no processo?
4. Quais são os meios de compensações dados aos colaboradores que participam do programa?
5. Como funciona no dia a dia a prática do colaborador multiplicar o conhecimento? É feito informalmente ou existem treinamento nas quais os multiplicadores ministram?
6. Faça uma breve avaliação de como tem sido o programa desde a sua implantação.